

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

(Télé)travailler, les leçons d'un (dé)confinement

Flohimont, Valerie; FAUVILLE, MARIE-ALINE

Publication date:
2020

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Flohimont, V & FAUVILLE, MARIE-ALINE (Ed.) 2020, (Télé)travailler, les leçons d'un (dé)confinement: chronique 6 - covid-19. HR Square.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Chronique 6 | (Télé)travailler, les leçons d'un (dé)confinement



Valérie Flohimont est juriste, spécialisée en droit social. Elle dispense notamment ce cours à l'Université de Namur et à l'Ecole Royale Militaire. Elle collabore régulièrement à des recherches interdisciplinaires portant entre autres sur le bien-être au travail et les risques psychosociaux. Elle est également psychothérapeute spécialisée en thérapie brève stratégique.

Elle livre, dans cette chronique estivale, son analyse du monde du travail, perturbé par la crise sanitaire du coronavirus. Le télétravail sera-t-il le nouveau « way of working » ? Quelles leçons tirer de cette expérience inédite ?

Avec le confinement, le télétravail s'est généralisé auprès des travailleurs en mesure de le faire. Aujourd'hui, il est encore pratiqué par nombre d'entre eux malgré un retour à la « normale ». Le télétravail : grand gagnant de la crise sanitaire ?

Nous disposons de résultats d'enquêtes menées avant la crise sur le sujet. Selon une [étude](#) menée en 2017 par l'Organisation Internationale du Travail et Eurofound, 17% de la population active européenne pratiquait régulièrement le télétravail, tandis qu'en Belgique, ce taux montait à 24%. La troisième [enquête](#) pilotée par Sciensano sur la situation liée au Covid-19 a livré ses premiers résultats en matière de télétravail : si 40% des travailleurs ont pu continuer leurs activités sans aucun changement, 42,5 % de la population active belge a pu poursuivre ses activités professionnelles grâce au télétravail. Les 17,5% restants se répartissent entre les chômeurs temporaires et les travailleurs en congé. On constate donc que le pourcentage de télétravailleurs a quasiment doublé pendant la période du confinement. On aurait pu s'attendre à un taux plus élevé.

Comment expliquer ce chiffre ?

Une explication probable est qu'une partie de la population active a été réaffectée à des missions de première ligne, ne nécessitant pas de télétravail, comme cela a été le cas dans certaines administrations et structures de soins. Ceci étant, cette réaffectation des personnels aura certainement eu deux effets bénéfiques. D'une part, cela a permis de répondre à un sentiment d'inutilité chez certains travailleurs. D'autre part, les personnes qui ont réalisé des tâches qui ne sont pas les leurs poseront certainement un autre regard sur leurs collègues qui occupent ces fonctions. En termes d'esprit d'équipe et de cohésion, les retombées peuvent être très positives. Je pense par exemple aux personnes dont ce n'est pas le métier qui ont été réaffectées à des tâches visant à garantir une plus grande sécurité sanitaire au sein de leur organisation. Il y a fort à parier que les intéressés ne poseront plus jamais le même regard sur leurs collègues qui occupent

traditionnellement cette fonction, et inversement. C'est une expérience intéressante, me semble-t-il, tant pour les individus que pour les organisations concernées.

Dès lors, ce sont les entreprises et les organisations qui peuvent tirer profit, sur le long terme, de la flexibilité de leur personnel pendant la crise ?

Les organisations qui ont agi ainsi sont vraisemblablement des structures ayant déjà la notion d'« esprit d'équipe » inscrite dans leur ADN. Je ne pense pas que, dans des entreprises avec un profil plus « individualiste », on ait procédé ainsi.

Si on revient au télétravail, les webinaires auxquels vous avez participé et les différentes études menées durant la crise ont-ils permis de définir les profils des télétravailleurs ?

Mon collègue Laurent Taskin de l'UCLouvain, avec lequel nous avons participé à un webinaire international (1) en mai et juin, a défini trois catégories de télétravailleurs que je partage. Premièrement, il y a le télétravailleur « heureux ». Soit il a déjà l'habitude de travailler depuis son domicile, soit il en avait envie mais en raison d'une hiérarchie réticente au télétravail, il n'en avait pas la possibilité, et, le confinement lui en a enfin offert la possibilité. Deuxièmement, vous avez le télétravailleur « en tension », traversant des hauts et des bas. Les difficultés rencontrées peuvent être liées à un management compliqué ou à une situation familiale difficile à gérer (avec des enfants en bas âge, par exemple) ou les deux en même temps. Enfin, il y a le travailleur isolé, fatigué et qui se sent oublié. Il vit mal la situation. C'est dans cette catégorie que l'on retrouve d'ailleurs de nombreux managers qui, avant, ne vivaient que pour faire fonctionner leurs équipes et se sont retrouvés catapultés chez eux, sans disposer forcément des outils adéquats pour gérer celles-ci à distance. Le « middle management » se retrouve déjà, en temps normal, pris en sandwich entre le management « d'en haut » et les équipes de terrain. Ce qui s'est accentué ici. Dans les études sur les risques psychosociaux, on constate d'ailleurs que cette catégorie y est assez exposée en général.

Quelles leçons peut-on tirer de cette expérience pour développer un télétravail efficace et respectueux ?

Il y a plusieurs points d'attention.

Le premier, sur lequel tous les chercheurs et analystes s'accordent, concerne le caractère occasionnel que doit avoir le télétravail. Le rythme d'un à deux jour(s) par semaine ne doit pas être dépassé. Et ce, pour deux raisons : d'une part, il y a l'équilibre psychologique de la personne. Le télétravail permanent accroît les risques psychosociaux en raison notamment des interférences entre vie privée et vie professionnelle. L'étude d'Eurofound (2) a interrogé les travailleurs sur l'augmentation de leur nombre d'heures de travail pendant le confinement. 27,5% des répondants belges ont indiqué que cela avait augmenté (contre 11,6% pour la moyenne européenne) dont 10% « beaucoup » (6,9% au niveau européen). Quant à l'impact de la vie privée sur leur travail, 13,5 % des Belges ont confirmé que cela en avait « souvent » et 26,7% « parfois ». Bref, environ 40% des travailleurs ont rencontré des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle. D'autre part, il y a l'aspect social du travail. Laurent Taskin utilise l'expression de « socialisation organisationnelle ». Il faudra être très attentif car on constate déjà, en temps normal, que les travailleurs ont de plus en plus de difficultés à se voir en raison de la nouvelle tendance à limiter le nombre de places de travail pour faire des économies sur le foncier. Si l'on décide d'appliquer la norme de 1 à 2 jour(s) de télétravail par semaine, l'enjeu va être d'organiser le fonctionnement de la société pour que les personnes soient là en même temps. Il y a donc des avantages au télétravail s'il est occasionnel, régulier mais limité.

Il y a un deuxième point d'attention essentiel. L'employeur doit veiller à ce que le travailleur soit équipé correctement tant du point de vue technique qu'ergonomique. La qualité de l'équipement relève de la responsabilité de l'employeur. Par exemple, de plus en plus de sociétés vont équiper leurs travailleurs d'ordinateurs portables. C'est très bien mais il faut veiller à ce que le travailleur dispose d'un écran correct, d'un rehausseur... aussi bien au bureau qu'à domicile.

Enfin, il faut vraiment tirer des leçons sur les formations des managers et responsables amenés à gérer leurs équipes à distance. C'est un réel défi.

Sommes-nous prêts, travailleurs et entreprises, à revivre une telle expérience ?

Ce n'est pas parce qu'on a vécu cela une fois que nous sommes forcément mieux préparés.

D'un point de vue technique et IT, la situation est clairement meilleure grâce aux différents outils qui ont été mis en œuvre dans de nombreuses organisations.

Au niveau des protections individuelles, rien n'est moins sûr par contre. Le fait de disposer du matériel ad hoc dans les entreprises dépendra de l'une à l'autre. Au niveau des gestes barrières, nous ne savons pas si la population va continuer d'appliquer les consignes, surtout tant que nous ne disposons pas de vaccin.

Au niveau des organisations et des entreprises, cela dépend de la résilience de chacune. Soit elles ont tiré les leçons de cette crise et essayent de trouver des pistes d'améliorations. Certaines ont par exemple déjà tiré profit de la situation pour revenir à l'essence même de leur métier. Soit elles ont fait le gros dos pendant 3 mois, elles ne vont rien modifier dans leur fonctionnement et elles espèrent juste que ça ne se reproduira plus.

Et d'un point de vue psychologique ?

Au niveau du travailleur, on en revient à ce que nous avons déjà évoqué dans d'autres chroniques : cela dépend du profil que l'on a et de la capacité émotionnelle des uns et des autres à s'adapter. Et ça ne va pas changer parce qu'il y a eu cette crise.

Ensuite, la troisième enquête du SPF Santé Publique indique que « *la portée économique et sociale de la crise sanitaire laisse également présager d'une souffrance mentale à long terme, et même l'avènement de troubles de stress post-traumatique chez des personnes directement compromises* » (3). Ces dernières sont les travailleurs de première ligne, des personnes qui ont perdu quelqu'un à cause du Covid-19 ou qui l'ont elles-mêmes contracté. Ce même rapport sur la santé mentale précise que « *les recherches longitudinales en épidémiologie psychiatrique ont mis en évidence que les personnes les plus à risque d'une décompensation mentale face à une situation stressante sont celles ayant déjà fait l'expérience d'un trouble de santé mentale antérieurement, laissant apparaître des fragilités structurelles chez ces individus* » (4). Cela signifie que les personnes qui ont éprouvé des difficultés à traverser cette période avaient déjà des prédispositions. Par exemple, l'enquête de Sciensano a également montré que les pensées suicidaires ont été multipliées par deux sur une période quatre fois plus courte.

Enfin, par rapport au travail, est-ce que le travailleur est mieux préparé ? Cela dépendra de l'expérience vécue tant sur site qu'en télétravail et de la manière dont cela a été géré par l'employeur.

Le télétravail : la nouvelle norme ?

Le risque d'en faire la norme est d'arriver à considérer le travail comme une somme de tâches, désincarnées des personnes qui le réalisent. Or, la valeur ajoutée du travail est apportée par les travailleurs eux-mêmes et par l'effet du collectif. Est-ce que le télétravail comme nouvelle norme va augmenter l'efficacité des entreprises ? Je ne crois pas.

Trop de télétravail risque de déshumaniser le travail et d'éloigner les individus de l'essence même de leur fonction. L'idéal est d'avoir un système « hybride », alternant le travail à distance de manière occasionnelle et régulière d'une part, le travail sur site d'autre part, le tout en maintenant un esprit de groupe et une réelle cohésion d'équipe. C'est un véritable challenge.

Interview réalisée le 16/07/2020